



Foto: Camila Alejandra Duran Estrada

# El teletrabajo, una modalidad de empleo con retos

**La Universidad de Medellín desarrolló una investigación sobre el teletrabajo, en la primera entidad estatal en Colombia que aplicó esta modalidad de empleo. Dicho proceso fue estudiado desde la interdisciplinariedad.**

Entre el 1 de julio de 2013 y el 28 de febrero de 2014, se realizó una investigación caracterizada por su calidad innovadora, dada la metodología aplicada, la cual se basó en la interdisciplinariedad. Esto significa que reunió —en un diálogo de saberes, en investigación aplicada— a diferentes áreas del conocimiento: ciencias sociales, comunicación, ingeniería, ciencias económicas y administrativas, y derecho. Este es el futuro de la Universidad de Medellín, cuyo principio fundacional número uno (según el Acta de Fundación) es aplicarse a la solución de problemas. Hoy, los problemas son tan complejos que demandan el debate desde múltiples y diversos puntos de vista.

El objetivo principal de esta investigación fue conocer el funcionamiento del modelo de gestión para el teletrabajo, aplicado en una entidad de control del departamento de Antioquia. Su principal motivación fue la adopción en Colombia de dicha modalidad de empleo y su impulso desde el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, así como desde el Ministerio de Trabajo. En dicha entidad —la primera organización estatal del país en adoptar el teletrabajo— se tuvieron en cuenta aspectos tecnológicos, económicos, legales, sociales y culturales de los empleados **teletrabajadores**, a la hora de implementar esta innovadora alternativa laboral. Por ello, fue necesario abordar el tema no solo desde el aspecto social, sino también desde la necesidad, en términos legales, que se estaba generando con este modelo. Así que el interés principal

en esta investigación fue el proceso de adopción del teletrabajo. En la misma, la experticia de los investigadores garantizó la calidad de la recolección de datos, es decir, ellos hicieron las veces de instrumento de recopilación y análisis, pues las entrevistas, los grupos focales, las visitas a instalaciones y la interpretación de historias y evidencia documental reemplazaron a otros medios normalmente utilizados en investigación, tales como las encuestas.

El trabajo de campo incluyó visitas a los lugares de interés —los hogares (sitios de teletrabajo) y las oficinas (sitios de recepción de productos y coordinación de actividades)— para evidenciar las condiciones de los procesos, y reuniones con los protagonistas del teletrabajo para escuchar la narración de sus experiencias.

## Múltiples hallazgos intrincados

El trabajo interdisciplinario confirmó que:

1. La tecnología de la información y la comunicación (TIC) es el requisito técnico sin el cual no es posible la conducción de actividades laborales a distancia. La TIC, en este caso, garantizaron la confidencialidad de los datos por tratarse de procesos legales. Se necesitaba además contar con soporte técnico constante que facilitara la resolución de problemas técnicos, capacitar a los empleados para que fuesen eficientes en el uso de las aplicaciones de apoyo al teletrabajo, definir asuntos legales sobre la propiedad de los equipos y su uso. Además, en interacción con el componente social, determinar el uso ade-

cuado de la plataforma para efectos de control del trabajo, y la telepresencia y trabajo en equipo.

2. El componente legal encontró que el contrato laboral aplicable a los teletrabajadores debía diferenciarse del contrato de un empleado regular, especialmente en asuntos concernientes a la propiedad de los equipos, la evaluación de desempeño, y el control. Debían definirse claramente las condiciones personales, de tarea, e institucionales para acceder al teletrabajo y para salir de él. Asuntos como el cubrimiento de la seguridad social hacían parte de los temas legales a definir claramente pues las aseguradoras exigían el confinamiento espacial para garantizar el cubrimiento.

3. En el componente social, la ausencia del espacio físico donde residían las actividades tenía consecuencias en la participación en procesos de figuración laboral, que afectaban posibilidades de estabilidad laboral y de incidencia en las decisiones. Además, se descubrió que los abogados colaboran en sus evaluaciones de los casos a su cargo, y que al separarlos espacialmente de sus colegas, se rompían diálogos importantes para la calidad de sus resultados. De otro lado, el ejercicio del control laboral se estaba ejerciendo por medios electrónicos lo que se percibía por los teletrabajadores como una opresión al punto de calificar al ejercicio de “telecárcel”. En cuanto a las diferencias sociales creadas con esta práctica, se notó que los que no teletrabajaban percibían a quienes lo hacían como personas que recibían un pago al que no tenía derecho pues no estaban trabajando. Entre quienes

trabajaban desde casa, la situación de las mujeres era distinta a la de los hombres porque los roles asociados a las mujeres por la sociedad son de cuidado doméstico y emocional de la familia, lo que las hacía tener que retornar a esos roles y ellos competían fuertemente con los de la tarea laboral. Finalmente, se notaba que los teletrabajadores empezaban a usar el sistema de apoyo para socializar entre ellos creando un nuevo grupo humano cuyas características estaban en construcción.

4. En el factor administrativo, se detectó que el teletrabajo no estaba contemplado en los enunciados de direccionamiento estratégico y por ello no se contaba con indicadores para evaluar su impacto en la sostenibilidad de la organización, ni estaba incluido en los mapas de procesos a ese nivel. La evaluación de desempeño no consultaba al equipo de trabajo, aunque la tarea usualmente se desarrollaba en equipo. Los teletrabajadores no tenían espacio asignado en las instalaciones lo que afectaba su sentido de pertenencia y su visibilidad. Las aseguradoras de riesgos profesionales exigían condiciones de espacio determinadas, que debían implementarse al interior de las viviendas, y el control de las tareas se hacía a través del *software* de apoyo lo que se percibía como opresivo por los sujetos supervisados. Finalmente, la evaluación del perfil para acceder al teletrabajo dejaba por fuera factores psicológicos y sociales pues no evaluaba la capacidad para trabajar en aislamiento ni el papel que jugaba el diálogo con pares en la calidad del resultado de trabajo.

En síntesis, el modelo implicó a la organización, al sujeto teletrabajador, y a la comunidad más cercana de grupos de interés, desde los usuarios de la organización, hasta las relaciones sociales entre los empleados (particularmente entre jefes y subordinados), y con la familia que veía la llegada del mundo laboral a la intimidad espacial como una condición nueva a asimilar en el seno de su cotidianidad. Todo esto debía ser revisado desde lo legal, socio-técnico y económico.

## Lo que se pierde o se gana con el teletrabajo

Entre lo sustancial que genera el teletrabajo está la modificación del espacio y su habitabilidad, y todos los encuentros sociales que este alberga. Por ejemplo, en el caso del ente de control donde se desarrolló la investigación, se descubrió que el modo de alcanzar productividad de un abogado tiene mucho que ver con su capacidad de tener colegas a los cuales consultar sobre los casos que tenga a cargo, porque su trabajo requiere de una interpretación bien argumentada y la interpretación tiende informalmente a ser colectiva entre colegas. Entonces, los espacios de cercanía física apoyan la productividad y no son sustituibles por comunicaciones mediadas por computador.

De otro lado, el espacio privado se ve invadido por la oficina y parecería que el sujeto no tiene un lugar de escape, un nido personal alejado de su función contratada, y eso impone una carga psíquica fuerte al punto que

varios de los teletrabajadores entrevistados cambian el término teletrabajo por *telecárcel*. Se modifica el tiempo, porque los horarios y regularidades de descanso y actividad desaparecen, y el sujeto tiende a sumergirse en una actividad laboral continua, en la que acciones como la de vestirse para ir a trabajar ya no son necesarias.

Las empresas ganan al reducir costos de oficina, o sea, costos fijos de espacio dedicado a albergar puestos de trabajo e infraestructura de parqueaderos, baños, zonas sociales, entre otros.

## ¿Qué motiva a las personas a ser teletrabajadoras?

Hay que entender que **la elección de ser teletrabajador es del empleado**, quien no debe ser forzado a adoptarlo ni a permanecer en este. Las motivaciones de un empleado para elegir el teletrabajo, son varias: algunos no se sienten bien con el clima organizacional que les ha tocado vivir en sus empresas, otros tienen tareas familiares que demandan su presencia, otros quieren evadir el control cara a cara de jefes –quizá demandantes en exceso y siempre presentes–, quizá algunos piensen que ahorran dinero y tiempo por los desplazamientos que ya no tendrán que realizar, e incluso, hay quienes nunca realmente adoptaron con gusto la vida de encierro que un horario laboral en una oficina implica, y quisieran ser libres de esas restricciones espacio-temporales para ser felices.

El teletrabajo es una tendencia en el mundo actual. Colombia triplicó el





Foto: Santiago Duque Hidalgo

número de teletrabajadores en los últimos cuatro años, al pasar de 31.000 en 2012 a 95.000 en 2017, según cifras entregadas por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Además, según esta dependencia del orden nacional, el número de empresas que han aplicado el teletrabajo en este mismo período, pasó de 4.300 a 10.700.

En respuesta a las políticas de promoción del teletrabajo como una alternativa, agenciada por el Estado a través del Ministerio del Trabajo y el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, la organización estudiada fue pionera en adoptar dicha modalidad. Este estudio demostró que enviar los empleados a trabajar desde casa,

en el caso de los abogados en particular, y de los empleados públicos (y de los trabajadores en general), es un proceso que no puede asumirse a la ligera pues está comprometida la efectividad de la tarea; la calidad del relacionamiento con los públicos de interés que incluye a la comunidad, los equipos de trabajo, la jerarquía, y las familias receptoras; la calidad del desempeño del teletrabajador; los aspectos legales de formalización del

contrato de trabajo en sus particularidades y diferencias con los contratos regulares; y el compromiso de recursos tecnológicos de apoyo a la tarea a distancia. Todo lo anterior conlleva a incluir al teletrabajo como un proceso estratégico al que debe dotarse de indicadores de gestión adecuados, a fin de asegurar que esta modalidad de trabajo contribuya a la sostenibilidad de una institución. ○

**Código:** 685

**Investigación:** Modelo de gestión para el teletrabajo —caso de estudio de una entidad pública del Estado—

**Investigadores:** Gladis Cecilia Villegas Arias, Ilvar-Josué Carantón-Sánchez, Carlos Mario Molina Betancur, Natalia Rocio Grisales Ramírez, Jhon Jair Quiza Montealegre y Juan Guillermo Correa Jaramillo

**Entidades participantes:** Universidad de Medellín, Entidad pública del Estado

**Estado:** Terminado

**Reseña escrita por:** Juliana Zuluaga Tamayo